

東洋大学学術情報リポジトリ Toyo University Repository for Academic Resources

## ニュー・アジアにおけるグローバル小売競争(その2)

著者	中村 久人
著者別名	Nakamura Hisato
雑誌名	経営論集
号	59
ページ	15-28
発行年	2003-03
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1060/00004932/">http://id.nii.ac.jp/1060/00004932/</a>

## 『ニュー・アジアにおけるグローバル小売競争』(その2)

中 村 久 人

はじめに

### I ニュー・アジア市場への進出と課題

- 1 ニュー・アジア市場の特性
- 2 ニュー・アジア市場の拡大
- 3 グローバル小売企業のプッシュ要因とプル要因
- 4 ドメスティック産業としての小売企業
- 5 中間流通(問屋)システムの未成熟市場 (以上、第57号に掲載)

### II ニュー・アジアでのグローバル小売企業の躍進 (以下、本号に掲載)

- 1 競争激化のシンガポール
- 2 ブミプトラ政策下でのマレーシア
- 3 ダイナミックに変貌する香港
- 4 ヨーロッパ流通外資が先行するタイ
- 5 流通危機と暴動後のインドネシア
- 6 進出・撤退ともに多い台湾
- 7 欧・米・日流通外資の主戦場中国
- 8 流通外資急躍進の韓国

おわりに

## II ニュー・アジアでのグローバル小売企業の躍進

本節では激動するアジアの小売業について、各国ごとに参入したグローバル小売企業を中心にその動向を概説したい。そこには小売業にとってのニュー・アジアがある。アジア各国では90年代までに資本の自由化により外資に市場を開放するようになった。それにより、外資は技術提携などのそれまでの間接的投資から合弁事業、買収、100%出資などによる直接投資が可能になった。このように外資小売企業にとって新しい投資環境へと変化したニュー・アジアを国別にみてみよう。

### 1 競争激化のシンガポール

シンガポールでは、日本のように小売業者が商業施設の場所の選定や建設を自由に進めることはできない。シンガポールの国土面積は淡路島とほぼ同じ位で小さく、その上低湿地帯も多く利用可能な土地が限られていることもあり、土地利用や都市開発に関しては国家の厳しい管理体制下にあ

る（政治体制は社会主義国である）。都市の商業施設の開発は政府機関であるUR A（都市再開発局）が都市開発の一環として土地を収用し、その土地をディベロパーにリースする。このディベロパーがUR Aの指定したとおり建物を自前で建設し、商業施設、オフィス、マンションなどとして賃貸もしくは分譲しているのである。ディベロパーは建設工事とテナント募集の部分だけを分担するのである<sup>20</sup>。

さて、シンガポールの小売商業は、60年代前半までは一部の小規模な百貨店とその他大多数の伝統的零細小売店で構成されていたが、70年代中期から90年代にかけて多数の外資小売企業の参入によって今日のような多くの業態（近代的百貨店、スーパーマーケット、ハイパーマーケット、チェーンストア、専門店など）が展開されるようになった。

シンガポールに最初に進出した外資小売企業は、伊勢丹（71年）であり、続いてヤオハン（74年）である。その後、大丸（83年）、そごう（86年）、東急（87年）、高島屋（89年）などが進出している。他の外資では、82年にフランスのオ・プランタンやギャラリー・ラファイエットが合弁形式で参入しているが、それぞれ89年と94年に撤退している。89年の時点では約20の有力百貨店の内17店が外資系でありそのほとんどが日本企業であった<sup>21</sup>。今日でも、一部撤退企業があるとはいえシンガポールは依然として日系百貨店のオンパレードである。多くの日系百貨店が進出した理由には、既述のように当初日本人観光客を当て込んでいたこと、同国での、免税店制度、高い可処分所得、自由な投資環境などがある。

百貨店以外の外資小売業では、アメリカのセブン・イレブンがフランチャイズシステムを70年代に導入している。さらに、スーパーマーケットの参入も活発に行われている。最初に進出したのは香港のデイリー・ファーム（70年代）であった。84年に一度撤退しているが、92年にコールド・ストーレージ・グループを買収して再度参入している。シンガポールではスーパーマーケットは百貨店のなかに設けられることが多い。その他、専門店のボディ・ショップ（83年）やカテゴリーキラーのトイザラス（84年）なども参入している。

外資に対する自由な解放政策もあって、多くの業態に属する外資小売企業の参入がみられるが、小売環境は食うか食われるかの非常に熾烈な競争下におかれている。外資系百貨店とスーパーの約40%が80年代中頃から次々に撤退している。特に、97年のアジア金融危機前後に撤退が急増している。

リー&キム（1977）は、シンガポールでの成功例として百貨店の高島屋とハイパーマーケットのカルフルーを、失敗例として百貨店では香港のレーン・クロフォード、スーパーマーケットではトップス（アホルド）を挙げている<sup>22</sup>。高島屋の好業績の理由として斬新な経営手法と広範な品揃えを高く評価している。ライフスタイル・ストアであること、高品質でファッション感覚のある

商品を納得のいく価格で提供していること、ブランド品を販売するイン・ショップテナントが25%を占めていて高い家賃を高島屋に支払っていることなどを挙げている。レーン・クロフォードの場合は、売り場のほとんどが直営であったこと、日系百貨店のようにスーパーや化粧品などの売り場は導入しなかったこと、大半の商品はアメリカからの輸入ブランド品で高価格であったので中高所得者層が顧客対象であったこと、20万㎡の売り場が使いこなせなかったことなどを敗因としている。

他方、カルフルの成功要因としては、これまで20カ国以上での事業経験があること、価値のある商品を低マージン・大量販売で大幅に安く売っていること、他店より高かった場合返金を保証していること、巨大規模の店内に必要な商品がすべて揃っていること、パンやケーキが店内で焼かれ新鮮みがあること、店舗立地が優れていることなどを挙げている。トップス（アホールド）の場合、オープン時とアジア金融危機が重なったこと、同国有数の大規模生協、NTUCフェアプライス（以下NTUC）と立地も対象顧客（低中間所得者層）も直接競合したことなどを挙げている。

最後に、国内小売企業は外資小売企業にどのように対応しているのか、同国スーパーマーケット業界第一位のNTUCを中心にみてみよう。NTUCは、70年代に低所得の組合員の生活負担を軽減させる目的で、全国労働組合連盟（NTUC）が設立した生協組織である。顧客の強力な支持によって同国のスーパーマーケット業界のリーダー的存在である。スーパー分野のマーケットシェアは50～55%に達するという。会員は毎年購買額の2%相当額が払い戻される。徹底した低価格と、幅広い品揃えが低所得者層を強く引きつけている。また大半の店舗がタウンセンターや公共住宅の近隣住民センターに立地しているので歩いて店まで行ける利点がある。NTUCは政府系の生協であるので、このような立地条件のよい場所に出店できることになるし、メーカーからの仕入れ価格においてもいろいろ優遇される面があるようである。97年の決算書では、売上純利益率が6.8%にもなっており、日本の大手小売業の2%と比べ非常に高い数値である。日系のスーパーマーケットがなかなか成功できない理由でもある<sup>23</sup>。

## 2 ブミプトラ政策下でのマレーシア

マレーシアの人口は約2,200万人であり、一人当たり国民所得は約3,300米ドルである。マレーシアは多民族国家（マレー系、華人系、インド系、その他）であり、民族間での所得格差が大きい。華人系が一番高く、次にインド系であり、大多数のマレー系住民の所得は前二者より低い。従って、近代小売業の上顧客はほとんどが華人系やインド系ということになる。そして、民族間所得格差は居住地域の違い（空間的格差）ともなっている。また、民族による宗教の違いも小売業に影響を及ぼす。例えば、6割を占めるイスラム教徒のために、食品売り場では豚肉を売らないハラル

(halal)、とそうでないノン・ハラルを区別する必要がある。これらはマレーシアでの出店政策や品揃えに大きく関係する要因となる。

また、周知のように、マレーシア政府はマレー系住民の地位を向上させる目的で「ブミプトラ政策」をとっている。この政策の下では、各企業はマレー系従業員を3割以上雇わねばならない。また、外資のマレーシア進出は原則合弁事業となるが、合弁企業を設立する際は、マレー系資本3割、ブミ（マレー系住民）を含むマレーシア資本4割、外資3割の持分比率のルールが適用されている<sup>24</sup>。

さて、外資流通業のマレーシア進出は、60年代初頭のブリティッシュ・コールド・ストレージやロビンソンなど欧米スーパーマーケットや百貨店の参入に始まる。70年代以降は、日本のスーパーや百貨店も都市部を中心に店舗展開を行うようになった。キミサワ、忠実屋、ヤオハン、ジャスコ、そごう、伊勢丹などである。前3社は既に撤退しているが、後3社は健闘している。テイ&リン（1997）によれば、日本の小売企業が成功した理由は、拡大してきた中間所得者層のマーケット、なかでも広大な住宅地域に住んでいる消費者のニーズに応えたことであり、失敗の理由としては、管理体制のまずさ、あまりに急速な店舗展開、在庫管理の不備、立地の悪さなどを挙げている<sup>25</sup>。この時期にセブンイレブン、マックス&スペンサー、マザーケア、ワトソンズ、CKタン、トイザラス、イケアなども進出している。

90年代になると欧米流通企業が再度攻勢をかけてきている。例えば、キャッシュ&キャリー（現金持ち帰り問屋）のマクロ（オランダ）やブッカー（イギリス）は会員制ホールセール・クラブであるが、商品を直接メーカーから買い付け小売業者に低価格でバルク（大量）売りしている。マクロはマレーシアで初めてのキャッシュ&キャリーであり、2000年現在7店舗を展開している。現地企業2社との合弁会社（マクロ持分51%）で運営されている。ハイパーマーケットではカルフルが94年に開店し、2001年には6店舗を有している。これも現地企業との合弁事業で運営されている（持分71%）。スーパーマーケットでは、香港のデイリー・ファームが現地のジャイアントを買収して進出し、供給業者との企業間情報ネットワークを立ち上げたり、消費者とのB to C取引を始めている<sup>26</sup>。

マレーシアではこの他、専門店、ミニスーパー、アウトレットモール、メディカルホール（漢方薬販売店）、ダイレクトホール（無店舗販売店）、生鮮市場、露天などの業態があり、流通外資による既述の新業態が加わり、業態間の熾烈な競争が展開されている。

### 3 ダイナミックに変貌する香港

香港は狭い土地に約600万人の人口を有する高密度な国際商業都市である。流通外資の参入とし

ては、60年に日本の大丸が最初の百貨店として開店している。70年代には、伊勢丹、松坂屋が進出し、80年代になると三越、そごう、ユニー、西武、ジャスコ、ヤオハンなど数多くの日系小売店が参入した。欧米系では多くの専門店が出店された。ジョルダナーノ、ボッシーニ、エスプリ、クロコダイル、バレノ、ネクスト、ボディ・ショップ、カルチェなどである。90年代になると中国への返還をひかえた香港では、国内小売商のカナダ、オーストラリア、アメリカなどへの移住・脱出が増加し、消費需要も落ち込み海外からの投資も冷え込んでいった。しかし、一方では香港を基盤とした中国本土への投資によって再び経済の活性化がもたらされカルフルやウォルマートなども参入してきたが、97年にはアジアの通貨危機に遭遇し再び経済は減速してしまった。香港の多くの人々は週末には、安い商品を求めて深圳などの中国本土に買い物に出かけている<sup>27</sup>。

これまで香港における小売業の最大の課題は、不動産価格の高騰に伴う店舗家賃の急騰であった。例えば、97年に倒産したヤオハンの例では、「新界」と呼ばれる郊外地区のシャーティン（砂田）に進出した時は超低価格で、しかも10年契約という破格の条件で広大な売り場を借り受けることに成功した。その間売り場の半分はサブリース（又貸し）して多額の不動産収益も得ることができた。しかし、10年後の契約更新時には、約6倍の家賃で妥協せざるを得なかった。その後、他の店舗も次々と急騰した家賃で契約更新することになり赤字幅が急増したのである<sup>28</sup>。店舗家賃の急騰のために、ヤオハンばかりでなく、96年には伊勢丹、98年には東急、松坂屋が撤退し、さらには初の日系百貨店として進出した大丸も38年の歴史に幕を引いたのであった。日系企業の撤退理由には、市場競争の激化、人件費の高騰、その他諸経費の負担増といった他の要因もあるが、家賃急騰はその最たるものであった。

香港では返還前でもすべての土地は香港政庁に帰属しており、例えば、日系スーパーが多く進出している郊外ニュータウンでも土地は都市計画に従って計画的にディベロパーにリースされてきた。ディベロパーは開発権を入札で競り落とし、政庁の指示に従って自前で建設し、住宅、オフィス、店舗などとして賃貸や分譲を行っている。小売業が勝手に場所を選定して建物を建てることはできないのである。この点はシンガポールの場合と類似している。

香港の現地2大スーパーマーケットであるウェルカムとパークン・ショップはともに香港を代表する財閥系不動産会社を親会社（ホンコンランドと長江実業）としている。そのため店舗家賃が割安で、商品も財閥系卸売企業からより安く仕入れられる特典があり、外資スーパーマーケットにとってはこの面でも苦戦が強いられている<sup>29</sup>。

#### 4 ヨーロッパ流通外資が先行するタイ

タイの首都バンコックは都市人口の68%、国民総生産の50%を占める一極集中型の都市である。

56年にセントラル・リテール・グループの初めての百貨店が誕生している。その後60年代に入り駐留アメリカ軍によりスーパーマーケットが紹介された。63年にはバンコックに約10店のスーパーマーケットがあった。64年に初めての外資の百貨店として日本の大丸が進出している。80年代中頃になると、そごう、東急、ジャスコ、さらに90年代には伊勢丹、阪急、ヤオハンといった日系小売企業が進出している。他の外資では、89年にマクロ（オランダ）、セブン-イレブン（シンガポール）、94年にテスコ（イギリス）、96年にカルフル（フランス）、ブーツ、ワトソン（ともにイギリス）、98年に、カジノ（フランス）、アホールド（オランダ）、99年には、オーシャン（フランス）、デレーズ（ベルギー）が進出している。ほとんどは通貨危機前後の進出であることが伺える<sup>30</sup>。

タイでは通貨危機によるバブル経済の崩壊によって日系企業は撤退企業が相次ぐなか（ヤオハン、大丸、東急2号店、阪急）、ヨーロッパ企業は同国の通貨危機とその後の外資規制の緩和政策を利用してタイ市場に大攻勢をかけている。地元大手小売企業をバブル期に低金利の外貨建てで調達してきた資金の債務が、パーツ暴落で一気に拡大し財務体質を悪化させている<sup>31</sup>。さらに、99年に同国議会は外国小売企業に対して単独での進出を認める決議をしたこともあり、マクロを除いてヨーロッパ小売企業はタイの合併パートナーの保有株式を買収しつつある。現在、タイにおける食品およびパーソナルケア商品で売上高の大きい小売業上位6社は、ヨーロッパ企業によって所有・運営されている<sup>32</sup>。

スミス&マンダチタラ（1997）によれば、ヨーロッパ小売企業のなかでもっとも財務的に成功しているのはマクロである。マクロはハイパーマーケットとホールセールクラブの2つの業態を持つが、89年の進出時より利益を上げており、金融危機直後の98年度でも税引前利益率は2.2%を上げており、総資本利益率3%、自己資本利益率7%である。経営的にはオランダ人特有の異文化適応能力の高さが指摘されている。他方、業績の芳しくない例としてカルフルを挙げている。同社は参入当初、好戦的な発言が政府や取引相手の印象を悪くしたといわれる。例えば、供給業者との取引において有利に交渉を進めるためにどんなに好条件でも最初は必ず拒絶する。まず、拒絶して、徹底的に買い叩くというこの交渉術は供給業者との間に激しい軋轢を生じた。雇用面でも従業員が会社によって店に拘留されたとして地元の警察に申し立てている。こうした高圧的な姿勢とタイ文化への適応能力の面で問題があるとしている<sup>33</sup>。

さて、タイでは、小売企業にとって重大な課題として仕入れの問題がある。前節で指摘した中間流通システムの問題である。タイでは商品を供給する卸売業が未成熟であることに加えて寡占化されている。大手小売店は少数の卸売業者から仕入れを行わざるを得ない。例えば、セントラル・グループや財閥系のサハ・グループは多くの百貨店に商品を卸している。メーカー部門を持っており、

小売側がバイイング・パワーを発揮する余地はほとんどない。メーカーの力が強く、仕入れを「買取り方式」にしてもほとんど安くならない。セントラル・グループは系列の百貨店もっており、外資小売企業は仕入れにおいて不利な立場に立たされる。この点で健闘しているのは、ジャスコである。菱食との合弁事業で流通センターを設営してこうした問題の克服に務めていることは既述した通りである。

最後に、タイでの出店行動に関して注意すべきこととして、店舗のリース契約期間が25年から30年と長期に渡るという問題がある。しかも、リース料は「一括前払い」である。途中解約すれば莫大な違約金を支払わなければならない。従って、ひとたび店舗を出すと途中で撤退するのは非常なリスクが伴うということである。撤退企業の中には違約金を支払わなくて済むように新たなテナントを探してそれに又貸しするケースもあるが、集客力が悪い店においてそれとテナントは見つからない。結局、外資企業の撤退では、リース権付きで合弁相手企業に営業権を譲渡するケースが多い<sup>34</sup>。

## 5 通貨危機と暴動後のインドネシア

98年、インドネシア政府と国際通貨基金との間で覚書が調印され、外資規制が大幅に解かれたのであった<sup>35</sup>。しかし、実はそれ以前でも外資小売企業のジャカルタ進出は技術援助、共同運営、フランチャイズ、合弁事業などいろいろな形で推進されていた。90年のそごう百貨店による地元百貨店との技術提携に始まり、続いて92年にドイツのメトロとオランダのマクロ、95年に J.C.ペニー、96年にウォルマート（ともにアメリカ）が参入している。また、99年カルフルと合併したプロモデスもその前年に進出している。今日では、制度上は、外資、大手、一般小売業の営業上の区別はなくなったが、最低49%の株式は現地企業パートナーに割り当てられなければならない。

今日、インドネシアには大きく2種類の小売業がある。一つは個人で営まれている零細小売店で、通常「トコ」とか「ワルン」と呼ばれているものである。他方は、大規模な近代的な小売業である。その中心はスーパーマーケットと百貨店である。98年に進出したプロモデスやカルフルなどのハイパーマーケットは5,000㎡以上の売り場を持ちスーパーマーケットの中に分類されている。スーパーマーケットでは、72年にヘロ・ミニ・スーパーマーケットが空調付きの店を開店したのがインドネシアで初めてのスーパーといわれている。スーパーマーケットは98年にはジャカルタに約200店があり、インドネシア全土では940店舗が存在した。しかし、同年、スーパーマーケットは小売売上高においてわずか3%を占めるだけであった。ほとんどの売上高は全国に140万以上あるといわれる零細小売店で占められている。百貨店には現地資本のマタハリ、日本のそごう、西武（98年閉店）、J.C.ペニー（98年閉店）などがある。インドネシア小売業組合（アブリンド）によれば、98年度の全小売売上高は200億米ドルだが、近代的な小売業の売り上げはまだ17%を占めるに過ぎな



いのである。

また、インドネシアには「ペルクラカン」と呼ばれるユニークな業態がある。会員制で中小小売業者を顧客とする卸売業者でもあるが、一般消費者も顧客対象にしている。ハイパーマーケットと類似しており、外資小売業と対抗できる唯一の小売業であろう。ただ、問題点は店舗立地である。ハイパーマーケットが都市の中心部に outlet しているのに対して、ペルクラカンはほとんどが都市の中心地から離れて立地している。

インドネシアでは97年の通貨危機とそれに続く国内暴動によって小売企業をはじめとして多くの企業が倒産もしくは低迷した。しかし、通貨危機ではハイパーマーケットなどの新しい業態が外資により導入される契機ともなった。暴動による損失には125店の焼き討ちと119店での強奪が含まれる。例えば、地元のヘロ・スーパーマーケットは、小売企業の中でもっとも損失が大きかった。6店舗を失い、20店舗が強奪されている。外資のマクロも1店を焼失し、1店が大きな被害を受けている。しかし、その後インドネシア経済は徐々にではあるが回復の兆しをみせている。

## 6 進出・撤退ともに多い台湾

台湾における小売業国際化の始まりは、86年に議会において「サービス業外国資本自由化」法案が通過した時点であるといわれている<sup>36</sup>。ただ、その前でも例えば、79年にセブンイレブン、84年にマクドナルドはフランチャイズでの進出を許可されている。また、85年には初の外資スーパーマーケットとして日本の千葉薬品が経営する雅客 (Yac's) の進出が認められている。

百貨店では86年に香港のシンセアが進出し、87年には日本からの初の百貨店としてそごうが現地企業との合併で開店している (太平洋 SOGO)。その後、西武 (89)、東急 (90)、三越 (91)、伊勢丹 (92)、高島屋 (94) と次々に日系百貨店が開店している。そごうは95年までに台湾の諸都市に6店舗を出店している。これらの相次ぐ出店は日本側の事情もあるが、外資百貨店の進出に危機感を持つ地元の百貨店が、それぞれ日本の百貨店との技術提携、資本提携、合併などによって技術ノウハウや教育訓練ノウハウを獲得しようとした結果でもある。これは「夷制夷」(外国人に勝つには外国人に習い、外国人を上回る成果を得る) の考え方に基づいて日系企業に対抗するための戦略であるといえる。太平洋 SOGO は、現在では台北での百貨店売上高シェア約20%でトップである。また、百貨店業態では、日系百貨店の台北での売上高シェアは約50%であり、高雄では85%を上回っている<sup>37</sup>。台湾の10大百貨店のなかで、外資と提携していないのは2位の中友百貨店と遠東百貨店のみである。

スーパーマーケット業態についても日系小売業の影響は大きい。フレッシュ (86)、サミット (87)、いなげや (88)、カスミ (88)、丸久 (91) などが開店している。さらに、現在は撤退して

いるが、ジャスコ、Yac's、オリンピック、スーパートップなどもこの時期に進出している。また、コンビニエンス・ストアでは、日本のファミリーマート（88）、サークルK（88）、ニコマート（89）が合併で進出している。日系スーパーマーケットはそれまで台湾の伝統的市場にはなかった、生鮮食品のパック詰めをはじめとして特色ある優れた小売のノーハウや管理手法を導入した。しかし、出店速度では、香港系企業のデイリーファームの後塵を拝している（87年開店で100店舗を越えている）。撤退したがパークンショップの展開も早かった。

台湾でも問屋システムが未整備のため、大手小売業は商品ごとにメーカーの代理商に注文を出し、商品はメーカーから直接搬送されることになる。タイの場合と同様に商品発注の手間、伝票の管理などの仕事が煩雑になりコストもかかる。そのため、明治屋（88）、西野商事（89）、国分（89）、菱食（90）とこれまでかなりの加工食品や雑貨品の問屋が台湾に進出している。しかし、概して業績は芳しくないようである。その原因は、当てにしていた日本の大手小売企業の店舗数や売上の伸びが期待したほどでないこと、問屋機能についての理解が現地メーカーや小売企業で十分でないことである。また、台湾には「サンチャフェ」というのがあり、これはメーカーの代理商や問屋が小売店と取引する場合、一商品ごとに登録料を支払う商慣行である。チェーン店であれば店舗の数だけ代理商や問屋は支払わなければならない。さらに、店の商品棚に2列並びで置いてもらうにはその2倍支払うことになる。この慣行も台湾での問屋システムが育たない一つの理由であろう。

以上のように、百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンス・ストアなどの業態では、外資小売企業、特に日系企業のプレゼンスとその影響力が大きいといえる。しかし、ハイパーマーケットやホールセール・クラブのような業態では欧米企業の独壇場である。

ハイパーマーケットではカルフル（89）と D.F.I ジェント（98）が進出している。プロモデス（97）は撤退後カルフルと合併している。カルフルは22店舗を展開しており、台湾では柔軟な政策を採用し、成長路線を歩んでいる。ホールセール・クラブではオランダのマクロ（89）とアメリカのコストコ（97）が進出している。マクロは郊外でも商業用地の確保が難しく工業地帯に立地して問題を起こしたこともあった。まだ、9店しか出店しておらず、年間売上はカルフルの約半分に留まっている。

最後に、日系小売企業は進出数も多いが撤退数も多い。撤退は91、92年および97、98年頃に集中している。理由としては、家賃や人件費の高騰、中間流通システムの未整備、バブル崩壊による消費不況、アジアの通貨危機などが挙げられる。

## 7 欧・米・日流通外資の主戦場中国

鄧小平氏による「南巡講話」がきっかけとなって、92年に中央政府（国務院）は6つの都市（北

京、上海、天津、大連、青島、広州）と5つの経済特区（深圳、珠海、仙頭、厦門、海南）においてそれぞれ1, 2件（上海は4件）の外資小売業との合併事業を試験的に認可することになった。これをもって中国小売企業の国際化の出発点と位置づけることができよう。その後、地方政府による認可基準の比較的甘い合併事業が急増することとなった。これを憂慮した中央政府は三資（合資、合作、合併）小売企業に対し政府の認可基準、特に設立時最低出資比率「中国側51%」を基準とした見直しを地方政府に通達し規制強化を図ったのである。しかし、99年に中央政府は従来の方針を一転して、外資小売企業の投資についても他産業と同様、いくつかの付帯条件は付くものの原則自由化の方針を「外資系商業企業施行規則」により発表した<sup>38</sup>。

しかし、99年を待たずして、「中国は最後にやってきた巨大市場」とばかり、多くの外資系小売企業が殺到した。92年における中央政府の上海での認可では、「ヤオハン」、「ジャスコ」、それに香港系の「東方商厦」と「時代広場」がこの枠を獲得している。伊勢丹は93年に日系百貨店の先陣を切って上海に開店したが、これは上海市当局による認可であった。他に日系小売企業では、ローソンも上海でコンビニエンス・ストアを40店以上展開中である。北京には西友（96）、イトーヨーカ堂（97）、そごう（98）が進出している。イトーヨーカ堂はこれに先立って成都に1号店（97）を開店している。また、ダイエーは天津（95）、大連（97）で、マイカル（98）は大連で開店している。

欧米系小売企業では、ハイパーマーケットのカルフルーが96年に上海に1号店を開店して以来2000年末現在27店舗を諸都市に展開中であり、売上も急増し短期間で中国最大の外資小売企業に成長している。カルフルーは中央政府の認可を受けないまま進出都市ごとに提携相手を変えることで地方政府の認可を受け多店舗展開をはかってきた。中国での外資小売企業で最大の成功例とされるが、収益面では問題があるといわれている。ホールセール・クラブでは96年にドイツのメトロが上海に、オランダのマクロが広東に開店している。そして97年にはスーパーセンターのウォルマートが深圳に進出している。百貨店ではフランスのオ・プランタンが上海（95）、ギャラリー・ラファイエットが北京（97）と成都で開店している。

また、日本以外のアジア系ではマレーシアのパークソン、台湾の太平洋や中友といった百貨店が健闘している。特に、パークソンは外資百貨店では最高の14店舗（他にスーパーマーケット2店舗）を各都市に出店し、各店舗とも出店地域での「勝ち組」になっている。パークソンの成功要因は顧客ターゲット戦略が明確であり、現地消費者に手の届く値ごろな価格設定と国内小売業者よりも幅広くて良質な品揃えがなされていることである。

スーパーマーケットでは、タイのロータス、韓国のEマート、香港のパークンショップ、ワトソンなどの店舗がある。コンビニエンス・ストアでは香港資本のセブンイレブンが全土に50店舗以

上を展開している。

しかし、外資小売企業の業績は概してさほど芳しい状態ではなく、撤退企業も多い。ヤオハン、西武（上海店）、ギャラリー・ラファイエット（北京店）、オランダのロイヤル・アホールド（トップス）、香港のウェルカムなどの撤退である。

先の川端氏は、現在、上海で最も繁盛している地元百貨店の「新世界百貨」を取り上げて、その人気の秘密は、地元消費者にとって「買いやすい」ことだといっている。先進的な日系小売企業は、冷房のきいた明るい店舗、塵一つない清潔な店内、よく管理された商品棚、礼儀正しい従業員など、確かに中国では小売業の「革新者」ではあった。しかし、「要するに（そのことは）日本国内と同じ店舗をアジアで再現することに対する苦勞であって、本当に地元消費者がそれを望んできたのであろうか」と疑問を投げかけている<sup>39</sup>。

最後に、このように多くの外資小売業が中国に参入しているが、これらの外資は中国小売業にどのような貢献をしたといえるであろうか。胡欣欣氏は、外資小売企業がもたらしたプラスの影響として、①業態革新効果、②近代小売マネジメントのモデル導入効果、③競争促進効果、④人材育成効果を挙げている<sup>40</sup>。

## 8 流通外資急躍進の韓国

韓国における流通市場の自由化は、第1段階の自由化（89）から第2段階（91）、第3段階（93）、第4段階（96）と漸進的に解放されてきた。外資小売企業に市場が本格的に解放されたのは、自由化第4段階の96年からである。市場開放後、外資は国内企業との技術提携等の間接的投資から合弁、買収などの直接投資へと参入戦略を転換している。

韓国での小売業の業態には、在来の伝統的市場や零細小売業を除けば、近代的小売業として、①百貨店、②ディスカウント・ストア、③スーパーマーケット、④コンビニエンス・ストアがある。この順番は韓国における業態別の売上高順位でもある。これまでシンセゲ（新世界）、ロッテ、フンダイ（現代）などの地元百貨店が圧倒的な優位を占めてきた。しかし、97年の金融危機以後はディスカウント・ストアにより小売のシェアを奪われつつある。外資によって導入されたハイパーマーケット、ホールセール・クラブ、スーパーセンターは韓国ではディスカウント・ストアの範疇に分類されている。韓国ではスーパーマーケット業態ではサムヤン（三養）、ミドパ（美都波）などの他、90年代以降、ヘッテ、L G、ハンファ（韓火）、ノンシング（農心街）などが参入しているが日本のようにこの業態は発展していない。さらに、コンビニエンス・ストアの本格的導入は98年以降であり、外資の占めるシェアが非常に高い<sup>41</sup>。

外資小売企業の韓国市場への参入は、ディスカウント・ストアおよびコンビニエンス・ストアに

集中している。まず、ディスカウント・ストアでは、96年にカルフルが進出している。2001年末現在で、ソウルを中心に22店舗を有している。合併したプロモデスの店舗も入れると約30店舗に達する。カルフルで扱う商品は原則的には国内産品であるが、現在、酒や家庭用品の一部を海外から輸入している。

イギリスのテスコは三星貿易との合併で三星テスコを99年に設立し、「ホームプラス」の商号で急拡大している。2000年末で14店舗であるが、2005年までには41店舗を新たに出店する計画である。同社は、韓国人スタッフを積極的に登用して韓国市場での定着に成功したといわれる。カルフルと比較すると2001年末現在では年間売上高はほぼ同じであるが、1店舗当たりの平均売上高は約2.5倍でこの業態では最高である。

ウォルマートは撤退したマクロから4店舗を引き継ぎ98年に進出している。まだ、2001年末現在で9店舗しか展開していないが、1店舗当たりの平均売上高ではホームプラスとカルフルの中間にある。ウォルマートやカルフルは、多店舗展開によってバイイングパワーや物流効率を高めて競争力を発揮する企業であるが、現在までのところ両社ともその足取りは停滞しているかにみえる。むしろ新世界百貨店の系列であるEマートのほうが2001年度の売上高、1店舗平均売上高、ともに大きく上回っている。

アメリカのコストコは、新世界百貨店との合併を経て、98年にプライス・クラブを買収している。当初は会員制とバルクパックのために伸び悩んだが、韓国人スタッフの協力で食品のばら売りや対面販売を拡大し、徐々に業績を上げている。現在大繁盛のソウル陽平店を旗艦店として、ソウル周辺と地方都市に展開しつつある。しかし、問題は現地適応とはいえ本来のホールセール・クラブからかなり逸脱した業態になっていることである<sup>42</sup>。キャッシュ&キャリアのホールセール・クラブ業態はグローバルなシステムとしての優位性を有していると考えられるが、現地適応化を図れば図るほどグローバル化できなくなるというジレンマに直面する。

次に、コンビニエンス・ストア業界では、地元企業のLG25が25%のマーケットシェアを占め、外資系のファミリーマートとセブンイレブンがそれぞれ24%、20%を占めている（99年）。ファミリーマートは外資のコンビニエンス・ストアのなかでリーディング企業である（2003年1月末現在1,475店）。また、外資系でとりわけ積極的なのはセブンイレブンである。2000年はじめにローソン250店舗のほとんどを買収して以来急拡大し、2002年末には約1,400店舗になり、売上高も第3位になった。さらにデサン・グループ（大象）が日本のジャスコとの合併で運営しているミニ・ストップもこれに次ぐ売上高となっている。現在、全国に約700店舗（2003年1月末）を展開している。

最後に、外資小売業を迎えて善戦している小売企業に既述のEマートがある。カルフルおよび

ウォルマートとの比較において、2001年の年間売上高でEマートは前者に対し2.5倍、後者に対し6.2倍である。1店舗平均売上高や坪効率（月間坪売上高）でも両社より高い店が多くなっている。カルフルの2001年の新規出店はわずか2店であったが、Eマートは14店舗も開店しており、その勢いは今後も続くものと予想される。Eマートは自国での店舗開発に習熟しており、最小2,600㎡から最大15,300㎡まで立地に合わせて出店規模を工夫している。韓国の顧客は当用買いが多いので購買頻度は高いが1回当たりの購買額は小さい。店舗が大きすぎると時間ロスと疲労感を与えてしまう。また、入店客数に比べて大きすぎると店ににぎわい感がなく、顧客の購買意欲をそぐ要因にもなる<sup>43</sup>。こうしたEマートの善戦は、韓国同様に外資小売企業との競争の激化が予想される今後の日本の大規模小売企業に有益な示唆を提供するものと考えられる。

## おわりに

一口にアジアといっても多様である。基本的にドメスティック産業である小売企業はグローバル小売企業といえども現地への適応化こそが最大の課題であろう。しかし、他方でアジア市場全体を対象として標準化を達成する術がなければ、グローバル小売企業としての競争優位は生じてこない。グローバル化に適した業態として、現段階では百貨店、GMS、スーパーマーケットなどよりも、専門店やホールセール・クラブ、ハイパーマーケットといった商品アイテムを絞り込んで大量販売できる業態の方が有利と思われる。日系企業も本格的に後者の業態を開発し、展開する時期が到来していると考ええる。

また、小売企業のグローバル化には、規模と出店のスピードが要求される場所である。すべての出店とその運営を自前でやっていたのでは1カ国（地域）でドミナントを形成した時点で既に欧米小売企業に他のほとんどの市場を支配されてしまうことになる。海外でのアライアンス（連合・提携など）やM&Aを果敢に行うことによりグローバル・リテ일러を目指し規模と出店スピードを高めることこそグローバル・パスへの方向であろう。

## 参考文献

- 20 川端基夫（1999）『アジア市場幻想論』新評論、58-59ページ。
- 21 Oxford Institute of Retail Management(1997), Shopping for New Markets-Retailers' Expansion across Europe's Borders, Templeton College, Oxford. (ロス・デービス・矢作敏行編／外川洋子監訳（2001）『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社、298ページ)
- 22 ロス・デービス／矢作敏行編（2001）、302-307ページ。
- 23 川端基夫（1999）、70-72ページ。
- 24 川端基夫（1999）、85-92ページ。

- 25 ロス・デービス・矢作敏行 (2001)、266-273ページ。
- 26 ロス・デービス・矢作敏行 (2001)、273-278ページ。
- 27 ロス・デービス・矢作敏行 (2001)、211-214ページ。
- 28 川端基夫 (1999)、30-34ページ。
- 29 川端基夫 (1999)、40-43ページ。
- 30 ロス・デービス・矢作敏行 (2001)、238ページ。
- 31 川端基夫 (1999)、130ページ。
- 32 ロス・デービス・矢作敏行 (2001)、237ページ。
- 33 ロス・デービス・矢作敏行 (2001)、237-245ページ。
- 34 川端基夫 (1999)、122-124ページ。
- 35 ロス・デービス・矢作敏行 (2001)、317-330ページ。
- 36 ロス・デービス・矢作敏行 (2001)、203-208ページ。
- 37 川端基夫 (1999)、134-163ページ。
- 38 ロス・デービス・矢作敏行 (2001)、167-174ページ。
- 39 川端基夫 (1999)、190ページ。
- 40 ロス・デービス・矢作敏行 (2001)、187-191ページ。
- 41 ロス・デービス・矢作敏行 (2001)、139-153ページ。
- 42 清尾豊治郎 (2001)『巨大流通外資』日本経済新聞社、212ページ。
- 43 川端基夫・秋山英一 (2002)「隣国みれば、悲観論」『販売革新』6月号。

(2003年 1 月10日受理)